

ARTYKUŁY POGLĄDOWE (REVIEW PAPERS)

Teorie i narzędzia motywacji

(Motivation Theories and Instruments)

E Kacprzak-Biernacka ^{1,A,D}, A Skura-Madziła ^{1,F}, Z Kopański ^{1,2,E}, I Brukwicka ^{3,B},
Y Lishchynskyy ^{4,B}, M Mazurek ^{1,C}

1. Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu
2. Wydział Nauk o Zdrowiu Collegium Medicum Uniwersytet Jagielloński
3. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu
4. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Danylo Halytskiego

Abstract— The authors discuss theories of motivation and instruments influencing employees' motivation. It is emphasised that the art of effective motivating is based on skilful selection of those instruments adequately to the conditions and needs present in a given organisation. The diversity of motivation instruments and means of coercion are characterised. The role of non-economic motivators is discussed.

Key words — effective motivation, motivation instruments.

Streszczenie— Autorzy omówili teorie motywacji, a także narzędzia mające wpływ na motywację pracowników. Podkreślili, że sztuka skutecznego motywowania opiera się na umiejętnym ich doborze, adekwatnym do warunków i potrzeb danej organizacji. Scharakteryzowali różnorodność narzędzi motywacji oraz środków przymusu. Omówili rolę motywatorów pozaekonomicznych.

Słowa kluczowe — skuteczna motywacja, narzędzia motywacji.

Wkład poszczególnych autorów w powstanie pracy— A-Koncepcja i projekt badania, B-Gromadzenie i/lub zestawianie danych, C-Analiza i interpretacja danych, D-Napisanie artykułu, E-Krytyczne zrecenzowanie artykułu, F-Ostateczne zatwierdzenie artykułu

Adres do korespondencji — Prof. dr Zbigniew Kopański, Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu, Żyrardów, ul. G. Narutowicza 35, PL-96-300 Żyrardów, e-mail: zkopanski@o2.pl

Zaakceptowano do druku: 2.07.2014.

WSTĘP

W identyfikacji motywacji pracowniczych pomocna jest znajomość teorii motywacji powszechnie prezentowanych w różnym zakresie w literaturze przedmiotu. Najogólniej mówiąc teoria motywacji bada proces motywacji. W praktyce oznacza to, że teorie motywacji służą do wyjaśniania mechanizmów jakimi kierują się pracownicy w procesie pracy. Wyjaśniają zachowania ludzi w kategoriach ich wysiłków, potrzeb oraz kierunków myślenia i działania. Opisują też, jak organizacja może zachęcać ludzi do pracy w sposób, który pozwala na osiągnięcie celów organizacji i równoczesne

zaspokojenie zróżnicowanych potrzeb pracowników. Poglądy na motywację ewoluowały w miarę poznawania natury ludzkiej i mechanizmów determinujących postępowanie człowieka. Ten proces najprawdopodobniej nie jest jeszcze zakończony. [1-3]

TEORIE MOTYWACJI

Prezentowane teorie motywacji wzbudzają wśród teoretyków i praktyków wiele sporów. Nie opracowano jak dotąd jednej wzorcowej i uniwersalnej teorii motywacji. W literaturze przedmiotu istnieje dość duża ich ilość, poprzez pryzmat których można analizować i doskonalić system motywacyjny. [4].

Do najbardziej znanych należy **teoria potrzeb A. Maslowa**, który postawił hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb tworzących logiczną hierarchię (w kolejności od potrzeb podstawowych do złożonych):

- potrzeby fizjologiczne,
- potrzeby bezpieczeństwa,
- potrzeby społeczne (przynależności),
- potrzeby szacunku,
- potrzeby samorealizacji.



Rycina 1. Piramida potrzeb Maslowa [5]

Zasadnicza teza tej teorii jest taka, że, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, muszą być zaspokojone potrzeby niższego rzędu. Układ strukturalny występowania określonych potrzeb związany jest z osobowością człowieka. Rozwój osobowości zwiększa motywację do zaspokajania potrzeb ze szczytu piramidy [6].

Modyfikacji teorii potrzeb A. Maslowa dokonał C. P. Alderfer. Jego **teoria ERG** ujmuje potrzeby w trzech grupach hierarchicznych: potrzeby egzystencji (*Existence*), przynależności do grupy (*Relatedness*) i rozwoju osobowego (*Growth*). C.P. Alderfer wskazuje ponadto, że zachowanie człowieka może być zdeterminowane jednocześnie przez różne potrzeby. Kwestionuje on zasadę rosnącego znaczenia kolejnej wyższej kategorii potrzeb po zaspokojeniu potrzeby kategorii niższej. Autor uważa, że na skutek braku zaspokojenia potrzeb zaliczanych do kategorii wyż-

szej pojawiać się może frustracja i człowiek powraca do zaspokojenia potrzeb kategorii niższej [7,8].

Teoria osiągnięć D. McClelland także identyfikuje trzy grupy potrzeb, które autor uznał za najważniejsze. Są to potrzeby osiągnięć, przynależności i władzy. Potrzeba osiągnięć definiowana jest jako potrzeba mierzenia sukcesu w odniesieniu do osobistego standardu doskonałości. Potrzeba przynależności (afiliacji) oznacza pragnienie kontaktów z ludźmi i akceptacji z ich strony. Potrzebę władzy zdefiniowano jako chęć wpływania na innych i kontroli swojego otoczenia. Poziom tych potrzeb jest u ludzi zróżnicowany. Niektórzy mają większą potrzebę osiągnięć, inni przynależności, a jeszcze inni władzy. Dominacja jednej potrzeby nie oznacza eliminacji pozostałych [3,9].

Inna z kategorii teorii potrzeb, **dwuczynnikowa teoria Herzberga** wyróżnia dwa rodzaje czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie pracowników. Po pierwsze: są to czynniki motywacyjne, ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, takich jak: uznanie, treść pracy, osiągnięcia, awanse, rozwój, które wiążą się z motywacją wewnętrzną. Elementy te przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności. Po drugie: są to czynniki, które Herzberg określił mianem czynników higieny psychicznej: warunki pracy, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenia, style zarządzania. Według teorii Herzberga motywowanie przy wykorzystaniu pierwszej grupy czynników przynosi większe zadowolenie pracowników. Czynniki higieny psychicznej pozwalają jedynie likwidować niezadowolenie, natomiast ich pozytywne oddziaływanie nie przynosi satysfakcji pracowników [9].

Warto przytoczyć również **teorię X - Y D. McGregora**, który przedstawił przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej. Autor wyróżnił dwie odmienne postawy reprezentowane przez ludzi w procesie pracy. Zgodnie z teorią X pracownicy traktują pracę jako przymus, starają się jej unikać, unikają także wszelkiej odpowiedzialności. Chcą otrzymywać wyraźne polecenia i dyrektywy. Głównym motywatorem ich działania są pieniądze i potrzeby niższego rzędu, przede wszystkim obawa o bezpieczeństwo. Teoria Y zakłada zaś, że człowiek chce pracować. Praca jest niezbędna do rozwoju psychologicznego człowieka. Człowiek dąży do brania na siebie odpowiedzialności i chętnie ją przyjmuje. Ludzie posiadają uzdolnienia

decyzyjne i twórcze, zdominowane przez potrzeby wyższego rzędu. Według McGregora teoria Y jest właściwsza [8].

J. S. Adams sformułował **teorię sprawiedliwości** zakładającą, że człowiek powinien uzyskać sprawiedliwą nagrodę za wykonaną pracę. Wszelkie odchylenia, zarówno powyżej, jak i poniżej prowadzą do napięć, ponieważ każdy pracownik porównuje stosunek swojego wynagrodzenia do wkładu w stosunku do innych pracowników [9,10].

Teoria wzmocnienia, którą opracował B. F. Skinner głosi, że indywidualne zachowania człowieka są uwarunkowane jego poprzednimi doświadczeniami. Zachowanie, które przynosi korzyści zostanie prawdopodobnie powtórzone i wzmocnione pozytywnie. Według autora zachowanie człowieka jest modyfikowane wyłącznie przez czynniki zewnętrzne, natomiast czynniki takie jak emocje i uczucia nie mają wpływu na motywację. Można zatem wpływać na motywację ludzi poprzez tworzenie właściwego środowiska pracy, natomiast wszelkie próby zrozumienia jego zachowań poprzez jego wewnętrzne emocje według założeń teorii są nieuzasadnione. Teoria Skinnera odchodzi od tematyki motywacji wewnętrznej. [10].

Odmienne stanowisko przedstawili w 2011 roku N. Nohria, B. Groysberg i L. E. Lee, którzy opisali nowy model motywacji na podstawie czterech potrzeb emocjonalnych. Są to [9,11]:

- potrzeba zdobywania – pozyskiwania wszelkich dóbr materialnych i niematerialnych. Gdy dążenie to zostaje zaspokojone człowiek odczuwa satysfakcję, w przeciwnym razie niezadowolenie;
- potrzeba tworzenia więzi – budowania relacji z innymi jednostkami i grupami;
- potrzeba rozumienia – zaspokojenia ciekawości i pojmowania otaczającego nas świata. Ludzie pragną nadawać sens otaczającemu światu. W tym celu formułują teorie i objaśnienia naukowe, religijne i kulturowe, które pozwalają zrozumieć zachodzące w otoczeniu zjawiska i działać racjonalnie;
- potrzeba obrony – chronienia siebie przed zagrożeniami z zewnątrz i dążenie do sprawiedliwości. Ludzie mają naturalny instynkt obrony siebie, swoich dóbr, pomysłów oraz przekonań przed zagrożeniem z zewnątrz. Spełniona potrzeba obrony rodzi poczucie bezpieczeństwa i

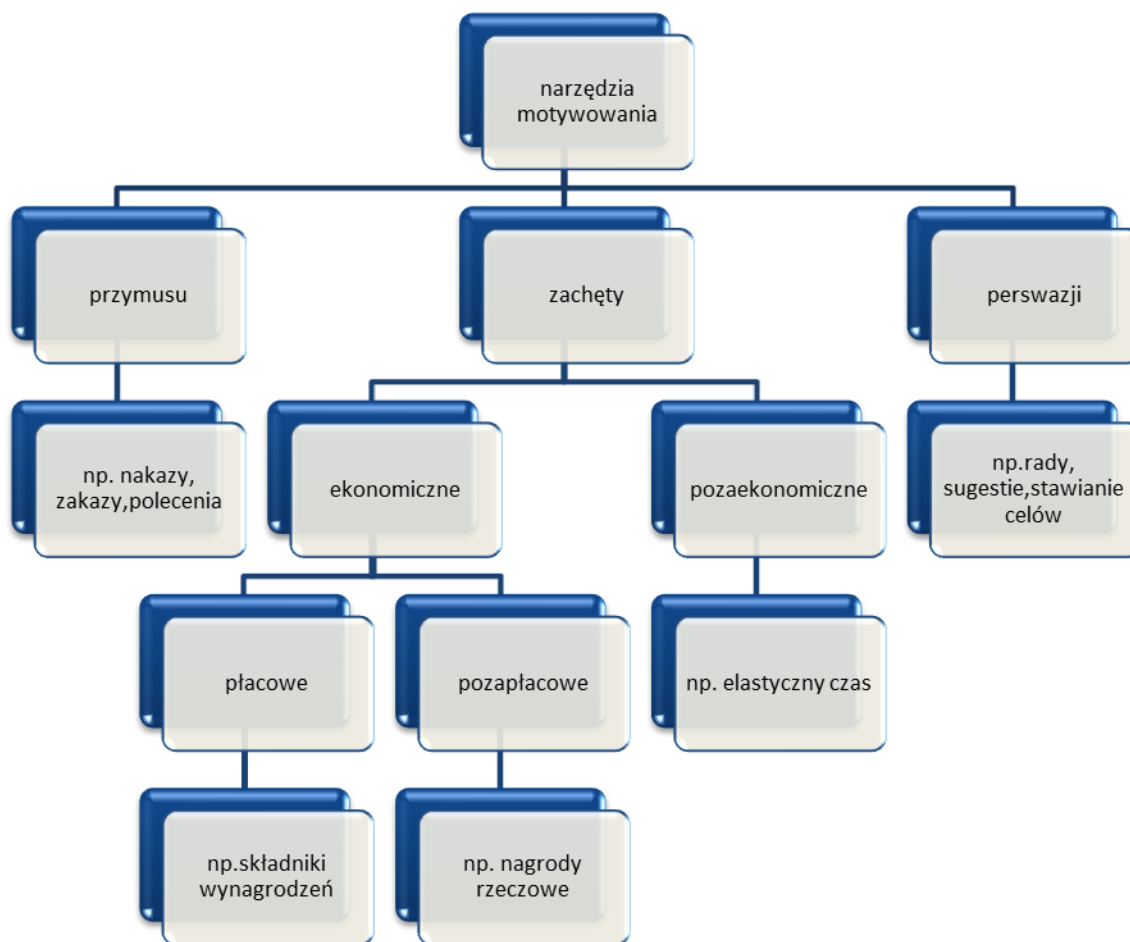
pewności, zaś niezaspokojona wywołuje silne emocje negatywne, jak niechęć i strach. Dążenie do obrony może w dużym stopniu tłumaczyć niechęć pracowników do wszelkich zmian, restrukturyzacji, czy fuzji.

NARZĘDZIA MOTYWOWANIA

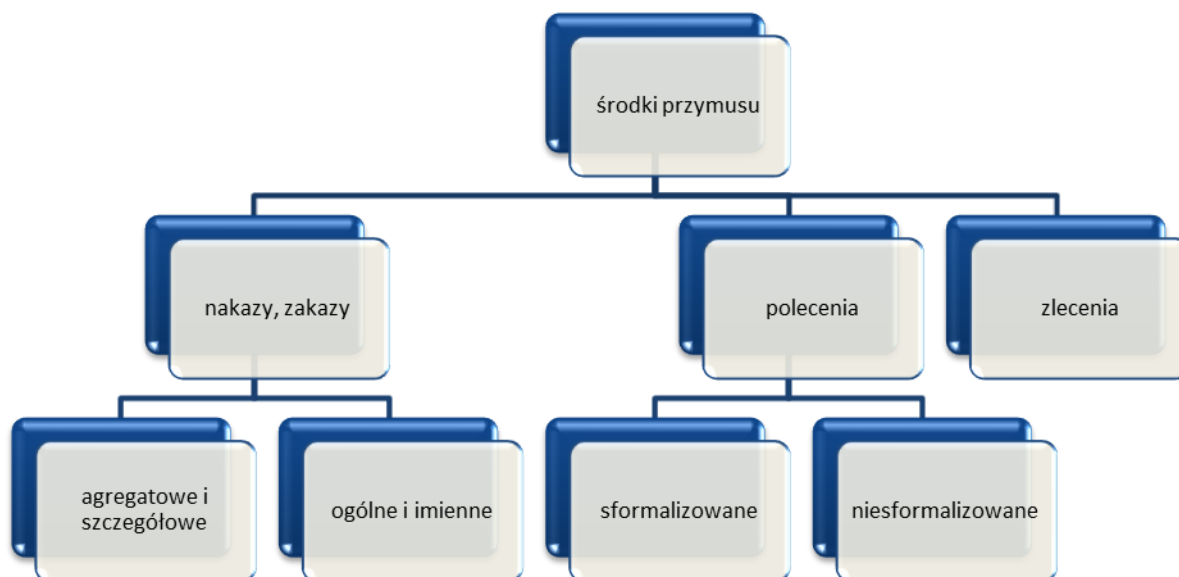
W procesie pracy wykorzystuje się wiele narzędzi wpływu na motywację pracowników. Sztuka skutecznego motywowania opiera się na umiejętnym ich doborze, adekwatnym do warunków i potrzeb danej organizacji. Nie jest to zadanie łatwe, gdyż wymaga od przełożonych wiedzy w zakresie oddziaływania na ludzi i znajomości uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych danej placówki. Zestaw instrumentów motywowania powinien mieć zatem charakter elastyczny, czyli zróżnicowany i dostosowany do aktualnych oczekiwań motywowanego przy jednoczesnym uwzględnieniu interesów organizacji [12].

Narzędzia motywowania mogą być dzielone według różnych kryteriów. Borkowska szczegółowo opisała trzy podstawowe ich grupy, tj.: narzędzia przymusu, zachęty i perswazji.[7] W podobnym ujęciu przedstawiła podział i opracowała graficznie Pietroń-Pyszczyk.[12]

Środki przymusu były najwcześniej stosowanymi narzędziami motywowania. Wykorzystywano je w przeszłości tak szeroko, że pierwotnie funkcja motywowania utożsamiana była z rozkazywaniem i przymusem fizycznym. Współcześnie w procesie pracy wykorzystuje się środki przymusu administracyjnego. Cechują się one dużym stopniem imperatywności, wynikającym z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie pracownika jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone w odpowiedniej formie. Z założenia zatem środki te nie prowadzą do integracji interesów motywującego i motywowanego. Różnią się one między sobą przede wszystkim ze względu na stopień imperatywności oraz zakres i skalę obowiązywania. Należą do nich nakazy i zakazy oraz pośrednio zagrożone sankcją polecenia i zalecenia.



Rycina. 2. Klasyfikacja narzędzi motywowania [12]



Rycina. 3. Klasyfikacja środków przymusu [7]

Nakazy i zakazy posiadają najwyższy ładunek imperatywności, określają samo zachowanie oraz sposób i termin realizacji zadania. Można je nazwać rozkazami. W działalności cywilnej są to zazwyczaj normy prawne regulujące warunki pracy określone przez ustawodawcę w Kodeksie Pracy lub przez pracodawcę np. w regulaminie pracy. Normy te najczęściej mają charakter ogólny, rzadko są adresowane imiennie. Występujące nakazy i zakazy agregatowe obejmują określone zadania jakie organizacja w danym roku powinna osiągnąć. Są to różnego rodzaju np. wskaźniki, indeksy, poziomy wyników finansowych itd. Odpowiedzialność za ich uzyskanie ponosi zazwyczaj wyższa kadra kierownicza.

Przez termin polecenie należy rozumieć służbowy obowiązek wykonywania zadania zleconego przez przełożonego w ramach stosunku pracy. Polecenia nie zawsze muszą być sformalizowane pisemnie.

Do środków przymusu zalicza się również zalecenia, które choć nie zawierają w treści sposobu i terminu realizacji zadania to są pośrednio zagrożone sankcją. W przeciwnym razie byłyby one radą lub sugestią. Zarówno polecenia jak i zalecenia mogą być kierowane do pracowników grupowo i indywidualnie.

Środki przymusu są efektywną formą motywowania w warunkach wymagających szybkości działania i zdecydowania, wykluczających uzgadnianie toku działania. Są to najczęściej sytuacje związane z bezpośrednim zagrożeniem zdrowia i życia np. akcje ratunkowe lub działania wojenne. Motywowanie nakazowe może być również wywołane biernością motywowanych lub rzeczywistą niezdolnością do podejmowania samodzielnych decyzji. W innych warunkach środki oparte na przymusie i strachu są nieefektywne. W dłuższej perspektywie praca pod przymusem wywołuje niechęć i opór wśród pracowników.

„Motywowanie” środkami przymusu można ograniczyć do niezbędnego minimum, przez zastąpienie ich środkami zachęty lub perswazji, bądź też dzięki stosowaniu nakazów ogólnych zamiast imiennych, gdy motywowanie nakazowe jest nieuniknione.

Środki zachęty oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane działanie. Pracownik widzi osobisty interes w realizacji celów motywującego, choć niekoniecznie przyjmuje je za swoje. Nie jest to więc jeszcze pełna integracja interesów pracowników i podmiotów motywujących.

Funkcję instrumentów zachęty trafnie wyraziła Borkowska, która mówi, że „rola środków zachęty (bodźców) polega nie tylko na tym, aby wywołać zainteresowanie pożądanym zachowaniem; środki te służą

zarazem jako instrument modyfikacji i kształtowania zachowań i ich wzorców poprzez sterowanie otoczeniem, nie zaś przez bezpośrednie zmienianie postaw i systemów wartości pracowników. Zgodnie z teorią wzmacniania nagradzanie takich zachowań wzmacnia prawdopodobieństwo ich powtórzenia w przyszłości” [7,10,13].

Warto w tym miejscu przybliżyć i rozszerzyć katalog środków zachęty opisywanych w literaturze przedmiotu, których ogólny podział przedstawiono na rysunku nr 1. Najbardziej znane są motywatory płacowe, do których zaliczyć można: formę i strukturę wynagrodzenia, tabele płac oraz składniki wynagrodzenia. Na ich podstawie określana jest płaca zasadnicza, którą można kształtować w oparciu o jasne, zrozumiałe kryteria przyznając np. podwyżki. Najczęściej są to podwyżki związane z awansem i rozwojem zawodowym pracowników, a także stażem pracy i wzrostem fachowości. W praktyce spotykamy również podwyżki płac uwzględniające wyniki pracy, oceny okresowej pracownika, jak również wzrost kosztów utrzymania oraz płace rynkowe w celu utrzymania najważniejszych fachowców.

Do grupy motywatorów pozapłacowych można zaliczyć: nagrody pieniężne i rzeczowe, akcje i obligacje, świadczenia socjalno-bytowe, ubezpieczenia, opiekę medyczną, samochód służbowy, prenumeratę czasopisma, korzystanie z obiektów rekreacyjno-sportowych, doradztwo finansowe i prawne oraz wiele innych.

W grupie motywatorów pozaekonomicznych (nie-materialnych) wyróżnić można dla przykładu: możliwość awansu i rozwoju zawodowego, stwarzanie pracownikom warunków do samorealizacji i samodzielności wykonawczej, kreowanie dobrych stosunków w pracy. W obszarze psychologicznym będą to również: pochwały, wyróżnienia, praca w zespole o wysokim prestiżu, czy pewność zatrudnienia.

Trzecią grupę narzędzi motywowania określa się mianem środków perswazji. Perswazja stwarza sytuację, w której motywujący wspólnie z pracownikiem określa i podejmuje zachowania pożądane dla obu stron. Środki perswazji odwołują się do motywacji wewnętrznej pracownika. Różnią się one od poprzednich instrumentów tym, że ani nie oferują nagród, ani nie grożą sankcjami. Perswazja stanowi idealne dopełnienie pozostałych rodzajów narzędzi motywowania. Środki perswazji sprzyjają identyfikacji celów motywującego i motywowanego, w większym stopniu niż inne. Według Borkowskiej identyfikacja ta prowadzi do wzrostu zaangażowania i działania pracowników z

własnej inicjatywy, ponad to czego się od nich oczekuje. Nie jest to efektem pobudzania do pożądanych zachowań, ale partnerskim współuczestnictwem pracowników w kształtowaniu zadań i celów oraz sposobów i środków ich realizacji. Środkami perswazji są m.in.: doradzanie (rady i sugestie), inspirowanie, *coaching*, konsultacje oraz środki o charakterze emocjonalnym, które są rzadziej stosowane w motywowaniu do pracy i są w dłuższej perspektywie mniej efektywne np. apele i propaganda. Środki o charakterze emocjonalnym adresowane są do dużych grup i odwołują się do wartości uznawanych w danej społeczności. [7,10].

Istotnym narzędziem perswazji są również różnorodne formy uczestnictwa pracowników w zarządzaniu (tzw. partycypacja w zarządzaniu). W praktyce oznacza to udział w codziennych lub okresowych spotkaniach pracowników z bezpośrednim kierownictwem, na których wspólnie omawia się zadania, efektywność oraz organizację i plany pracy.

Formą uczestnictwa są także konsultacje i referenda przeprowadzane wśród całej załogi oraz powoływanie różnych organów przedstawicielskich reprezentujących załogę w dużych organizacjach w ważnych kwestiach procesu pracy [12].

Narzędzia motywowania wywierają duży wpływ na zachowanie pracowników: oddziałują na ich świadomość, stosunek do pracy i przełożonych, wzajemne relacje. Pełnią też funkcje dyscyplinujące, informacyjne i wychowawcze. Dzięki nim ludzie chętniej podejmują trudne wyzwania, dbają o rozwój zawodowy, podnoszą swoje kwalifikacje oraz pracują z zaangażowaniem.

7. Borkowska S. Motywacja i motywowanie. W: Król H, Ludwiczynski A. (red.) Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Warszawa; Wydawnictwo PWN, 2006: 317 – 353.
8. Niemczyk A, Mądry J. Motywacja pod lupą. Gliwice; Wydawnictwo HELION, 2009.
9. Weiner B. An attributional theory of motivation and emotion. Nowy Jork; Springer, 2014.
10. Thomas M. Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Warszawa; Oficyna Wolters Kluwer Polska, 2010.
11. Stańczyk I. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia. Wrocław; Wydawnictwo Continuo, , 2012.
12. Pietroń-Pyszczyk A. Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów. Wrocław; Wydawnictwo Marina, 2007.
13. Ausubel D. Educational psychology: a cognitive view. Nowy Jork; Holt, Rinehart and Winston, 2014.

PIŚMIENNICTWO

1. Juchnowicz M, Rostkowski T, Sienkiewicz Ł. Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Warszawa; Poltex, 2003.
2. Beech N, McKenna E. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa; Felberg Sja, 1999.
3. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków Oficyna Ekonomiczna, 2005.
4. Kozłowski W. Zarządzanie motywacją pracowników. Wrocław; Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., 2010.
5. [http://lifementor.pl/wp-content/uploads/2011/05/maslov.jpg].
6. Benedikt A. Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych. Wrocław; Wydawnictwo Astrum, 2003.